

50
ans



ORGANISATION
INTERNATIONALE
DU CAFÉ

CF 4/13

15 août 2013

Original : anglais

F



THE WORLD BANK
Working for a World Free of Poverty

Troisième Forum consultatif sur le financement
dans le secteur du café
10 septembre 2013
Belo Horizonte (Brésil)

Étude de cas B
La phase d'émergence :
L'enregistrement en tant que personne morale

Contexte

1. Le troisième Forum consultatif aura lieu le mardi 10 septembre 2013, de 9h00 à 17h30 à Belo Horizonte (Brésil) au cours de la semaine de la 111^e session du Conseil (des informations sur ces réunions sont données dans le document ED-2153/13). L'objectif de la rencontre est d'identifier les bonnes pratiques et de diffuser des informations aux Membres sur le regroupement en tant que plate-forme permettant d'accéder au financement et de gérer les risques plus efficacement. Le cadre de référence élaboré par le Groupe restreint a été distribué sous la cote ED-2158/13. Le Forum réunira les Membres de l'OIC, des observateurs et des représentants du secteur privé. En outre, des experts du regroupement des exploitants provenant de différentes régions géographiques et caféicoles ont été invités et constitueront un "noyau d'experts" pour la session. Le programme du Forum sera distribué séparément.

2. Une série de sept études de cas, avec des questions à discuter, a été préparée par des consultants et constituera la base des discussions en petits groupes, entre les délégués et les experts. Le but de cet exercice théorique est de faire participer l'ensemble du public au recensement des bonnes pratiques et des défis auxquels sont confrontés les exploitants pour développer des organisations paysannes ou atteindre efficacement les objectifs de leurs organisations. Le présent document contient l'étude de cas suivante : **La phase d'émergence : L'enregistrement en tant que personne morale**

Mesure à prendre:

Le Forum consultatif est invité à examiner et à discuter cette étude de cas.

Gérer et développer les groupements d'exploitants Discussion de groupe

Étude de cas B :

LA PHASE D'EMERGENCE : L'ENREGISTREMENT EN TANT QUE PERSONNE MORALE

Contexte

L'une des tâches les plus importantes du passage du statut de groupement informel d'exploitants à celui de coopérative est l'enregistrement, qui établit l'organisation en tant que personne morale, élargissant ainsi le champ des actions possibles (par exemple, emprunter de l'argent) tout en la soumettant à une série de réglementations externes qui régissent plus strictement et complètement son fonctionnement. Cette étape juridique importante nécessite également des changements d'attitude et de comportement considérables au niveau de l'organisation et des individus pour que la transition soit couronnée de succès.

La présente étude de cas se situe dans un pays qui est passé par une économie centralisée après l'indépendance, suivie par une longue guerre civile avant la transition vers une démocratie multipartite avec une économie de marché. À ce moment, le cadre juridique des coopératives était un mélange de vieilles lois coloniales, de lois post-indépendance de style communiste et de lois et décrets plus récents. La législation chaotique et incompréhensible qui en résultait est restée en place pendant près de vingt ans et s'est avérée être un obstacle important au développement du secteur coopératif. Par exemple, l'enregistrement d'une petite association (de toute nature) ne pouvait se faire que dans la capitale. Chaque membre devait présenter sa carte d'identité, son certificat de naissance, un certificat de police et tout autre document pertinent. Le coût total de l'enregistrement était de l'ordre de 500 dollars, ce qui ne pouvait se faire sans le soutien financier des ONG.

L'adoption de la nouvelle loi sur les coopératives a nécessité dix ans d'efforts de lobbying concerté de la part des organisations locales d'agriculteurs ainsi qu'une vaste sensibilisation du public au moyen d'études qui ont nourri des séminaires rassemblant des ministres, des hauts responsables gouvernementaux, des parlementaires et des institutions de la société civile. Avec un soutien juridique international, un premier projet de loi a été élaboré et largement discuté lors de consultations régionales organisées par les associations d'agriculteurs. Les commentaires et suggestions faits lors de ces réunions ont ensuite été transmis à un atelier national de discussion et incorporés dans une version révisée, qui a ensuite été soumise à un autre séminaire rassemblant des hauts fonctionnaires, des avocats, des représentants d'associations d'agriculteurs et des ONG, avant d'être soumis aux commissions parlementaires compétentes.

Cette approche participative élaborée et longue a donné lieu à un certain nombre d'innovations :

- Les coopératives sont des unités économiques autonomes, dont la direction est responsable uniquement devant les membres, plutôt que des organisations sociales ;



Formation en coopérative, Stephen Gudz

- Les coopératives sont un type particulier d'entreprise qui ne vise pas à maximiser ses retours sur investissement mais à obtenir des prix optimaux pour ses membres ;
- La loi ne fixe que les exigences obligatoires et essentielles, laissant la réglementation de détail aux coopératives elles-mêmes ;
- La règle fixant le nombre de voix à 1 par membre a été modifiée pour permettre le vote proportionnel limité.

Après l'adoption de la nouvelle loi sur les coopératives en 2010, une association nationale pour la promotion des coopératives modernes a été créée et a été soutenue par une ONG internationale. Trois ans après l'adoption de la loi, le mouvement coopératif se composait d'une association faîtière constituée de 2 234 coopératives et pré-coopératives rassemblant quelque 165 000 membres travaillant dans les domaines de café, de l'agro-élevage, du crédit, de la santé, des entreprises industrielles et du logement.

L'ÉTUDE DE CAS

Avec l'adoption de la nouvelle loi, 18 groupes informels d'exploitants provenant de 14 villages dans un rayon de 45 km se sont rassemblés pour s'inscrire en tant que Coopérative des caféiculteurs progressistes (PCGC), avec près de 2 000 membres. La décision de regroupement a été prise à une réunion des présidents de groupe, parrainée par une ONG locale. Ultérieurement, lorsque la décision a été renvoyée aux membres, 3 groupes ont refusé cette décision et se sont retirés.

Une autre décision importante prise lors de la réunion de formation initiale a été de nommer les présidents en exercice des groupes au Conseil d'administration de la nouvelle coopérative, qui ont, à leur tour, élu les représentants de PCGC. Un chef de village âgé, qui avait été le dernier président de la coopérative locale post-coloniale, a été élu président ; les autres responsables élus étaient essentiellement des gros exploitants, dont les connexions politiques leur avaient assuré l'attribution de grandes parcelles lorsque les plantations avaient été démantelées. L'assemblée a également voté pour adopter l'ensemble des statuts rédigés par le Département des coopératives, qui comprennent une disposition relative à la tenue d'une assemblée générale annuelle qui devait se tenir dans un délai d'un an. Les administrateurs devaient se réunir tous les 3 mois et le Comité exécutif tous les mois. Bien que l'ancien directeur de la coopérative gouvernementale ait été mis à ce poste en marque de respect, son adjoint – le gendre du vice-président – ferait l'essentiel du travail.

Pendant la première année, le Conseil a consacré une grande partie de son temps à effectuer une évaluation interne (mandatée par le projet d'appui des bailleurs de fonds) et à dispenser une formation – menée principalement par des fonctionnaires du Département des coopératives, qui ont assisté à toutes les réunions du Conseil et participé à l'élaboration des ordres du jour. Une évaluation des besoins des membres a été réalisée pour servir de base à l'élaboration d'un plan stratégique au cours de la deuxième année. Bien que le Conseil ait été chargé de tenir des réunions régulières avec les membres, peu de réunions ont eu lieu, principalement en raison des horaires chargés des exploitants et d'un manque d'intérêt croissant d'assister aux réunions pour entendre les rapports du Comité exécutif.

L'objectif principal de PCGC était de s'assurer un marché, soit avec un négociant à l'exportation dans la capitale ou (dans l'idéal) avec une société internationale. Il a donc fallu que le Président se rende fréquemment dans la capitale, ce qui a nécessité une légère augmentation des cotisations des membres. Les efforts ont été couronnés de succès et un contrat d'achat de l'ensemble de café des membres répondant aux normes a été signé ; auparavant, en tant que groupement d'exploitants non enregistré, une ONG devait signer le contrat en son nom. Cette évolution a satisfait les membres, qui s'attendaient à une augmentation significative des prix bord-champ par rapport à ce qu'ils percevaient des négociants locaux.

L'autre principale activité de PCGC a consisté à mettre en place un programme de formation des membres à l'utilisation des pesticides, organisé par le Ministère de l'agriculture. Cette initiative était fondée sur une note de l'administration centrale du ministère précisant que la présence de pesticides inscrits sur la liste rouge menaçait le marché des acheteurs internationaux. La plupart des membres ont assisté à cette formation – un repas gratuit était offert par une ONG locale – mais peu de changements pratiques se sont produits car le prix et la disponibilité étaient les facteurs déterminants de l'utilisation des pesticides.

Les autres événements de la première année ont été :

- Deux mois avant la récolte, le Ministère de l'agriculture a demandé à PCGC d'estimer la récolte à venir ; les membres du Conseil ont reçu cette responsabilité, qui a absorbé une grande partie de leur temps au cours des trois semaines suivantes.
- L'un des principaux thèmes ressortant du sondage effectué auprès des membres était l'absence des soins de santé ; un sous-comité a été créé par le Comité exécutif, qui a consacré beaucoup de temps de réunion à cette question pendant plusieurs mois sans trouver de solution autre qu'une demande de subvention auprès du Ministère de la santé.
- Une délégation a été constituée pour rencontrer le directeur de la succursale de la banque nationale de développement agricole pour examiner l'octroi d'un prêt qui servirait à acheter des intrants pour la campagne suivante ; la délégation a appris que, en tant que personne morale, la coopérative pouvait recevoir un prêt mais qu'en l'absence d'antécédents de crédit et en raison de la faiblesse des garanties, la banque ne serait en mesure de fournir que 25% du montant souhaité.
- Le directeur a démissionné après 4 mois, citant l'ingérence constante du Conseil d'administration dans les décisions de gestion quotidienne ; son adjoint a pris le relais et le problème a disparu.
- Notant que des augmentations de prix historiquement significatives se produisent généralement 2 à 3 mois après la récolte, le Conseil a décidé qu'il serait dans l'intérêt des membres de retenir le café en grain, d'observer les fluctuations de prix, et de vendre plus tard dans l'année. Quand on leur a communiqué cette décision, la plupart des membres y étaient opposés, déclarant qu'ils étaient tributaires de leurs recettes du café pour payer les frais de scolarité. La question a été soumise au Conseil par plusieurs présidents de groupe mais a été rejetée lors d'un vote au cours duquel certains ont élevé la voix.
- La rumeur a commencé à circuler que le président de PCGC avait conclu un accord avec l'entreprise et qu'il recevrait une commission. Il a nié et un comité d'audit a été chargé d'enquêter par le Comité exécutif. Le comité n'a trouvé aucune preuve d'actes répréhensibles.
- Le prix publié à la récolte par l'exportateur était légèrement plus élevé que ce que les négociants offraient, mais moins élevé que le prix de l'année précédente. Son explication (que le marché international était inondé et que des pressions à la baisse s'exerçaient) était donnée dans une lettre qui a été lue aux exploitants ; la plupart d'entre eux n'ont pas compris et peu ont été convaincus.

A la fin de la campagne de commercialisation, le volume des ventes était inférieur d'environ 15% aux prévisions effectuées pour le ministère. Les exploitants ont argué que c'était à cause d'une mauvaise récolte due aux intempéries mais le consensus du Conseil a été que les exploitants avaient vendu au moins une partie de leur récolte à des négociants – probablement pour couvrir les frais de scolarité. Dans 5 des groupes, la qualité était de classe 4-5 et une grande partie de la récolte d'un autre groupe était contaminé par des corps étrangers, y compris des cailloux pour augmenter le poids. En dépit de ces problèmes, l'exportateur a été généralement satisfait et a accordé, de son plein gré, le versement d'une prime calculée sur son prix de vente.

Au moment de la réunion annuelle – qui a été reportée à deux reprises pour donner au trésorier le temps de préparer son rapport financier – les adhésions avaient baissé de 8%. L'assemblée générale annuelle était planifiée comme une réunion d'une journée se déroulant dans le village natal du président. La participation a été plus élevée que prévu – plus de 400 membres étaient présents, mais ils provenaient principalement des groupes voisins. Le président a présenté son rapport, suivi par celui du trésorier ; le rapport d'audit n'était pas prêt en raison d'un retard dans le Département des coopératives. Les autres rapports du Comité ont pris la plupart du temps restant, laissant seulement 45 minutes pour les questions de l'assistance. La réunion a été suivie d'un repas payé par la commission de la coopérative sur les ventes. Tous les participants ont estimé que l'assemblée générale annuelle a été un grand succès.

Étude de cas – Questions à débattre

1. Quelles ont été les erreurs commises au cours de la première année d'existence de PCGC ? Comment les problèmes auraient-ils pu être mieux traités ?
2. Comment le gouvernement a-t-il contribué au développement de PCGC? Comment y a-t-il fait obstacle ? Quel type de soutien supplémentaire le gouvernement pouvait-il fournir sans compromettre l'autonomie de PCGC ?
3. Quelles étaient les forces et les faiblesses du processus d'élaboration de la nouvelle loi sur les coopératives ?
4. Quelles recommandations feriez-vous à PCGC pour sa deuxième année ?